



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

MESTRADO

**CONTABILIDADE, FISCALIDADE E FINANÇAS
EMPRESARIAIS**

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

DISSERTAÇÃO

**O IMPACTO DA ADOÇÃO DAS MÉTRICAS DE
SATISFAÇÃO DOS CLIENTES NO DESEMPENHO DAS
PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS PORTUGUESAS**

ANA PAULA GREGÓRIO DE OLIVEIRA

FEVEREIRO - 2015



**LISBOA
SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT**

MESTRADO EM
CONTABILIDADE, FISCALIDADE E FINANÇAS
EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

O IMPACTO DA ADOÇÃO DAS MÉTRICAS DE
SATISFAÇÃO DOS CLIENTES NO DESEMPENHO DAS
PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS PORTUGUESAS

ANA PAULA GREGÓRIO DE OLIVEIRA

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR MESTRE ANTÓNIO CARLOS DE OLIVEIRA
SAMAGAIO

FEVEREIRO-2015

RESUMO

A presente dissertação pretende analisar se as Pequenas e Médias Empresas (PME) Portuguesas que adoptam Métricas de Satisfação dos Clientes (MSC) têm níveis superiores de desempenho organizacional.

Adicionalmente, o estudo procura analisar se a estratégia organizacional, a intensidade da concorrência no ambiente onde a empresa opera, e o sector de actividade, influenciam o nível de adopção das MSC. O estudo foi desenvolvido com base em dados recolhidos através de questionário junto de 2.685 PME, tendo as hipóteses sido testadas através do método PLS-SEM. Os resultados sugerem que existe uma relação positiva entre a adopção de MSC e um melhor desempenho organizacional. Por outro lado, o estudo também permite concluir que no que respeita ao sector onde as empresas operam, os resultados evidenciaram que a adopção de MSC é superior em empresas que operam nos sectores dos serviços.

Por fim, o estudo conclui que a utilização de estratégias de serviço ou flexibilidade a baixo preço (através de prioridades estratégicas relacionadas com a diferenciação de produtos ou serviços) estão positivamente associadas com a adopção de MSC.

Palavras-Chave: Métricas de Satisfação dos Clientes; Desempenho organizacional; Estratégia; Concorrência, Sector de Actividade

ABSTRACT

This dissertation aims to examine whether the Portuguese Small and Medium Enterprises (SMEs) that adopt Customer Satisfaction Metrics (CSM) have higher levels of organizational performance.

Additionally, the study examines whether the type of organizational strategy, the intensity of competition in the environment where the company operates, and the industry influence the level of adoption of CSM. Based on data collected through a questionnaire with 2685 SMEs, the PLS-SEM method was used to empirically analyze the hypotheses. The results suggest that there is a positive relationship between the adoption of MSC and improved organizational performance. On the other hand, the study also supports that regarding the sector where the firm operates, results showed that the adoption of MSC is higher in firms that operate in services sectors..

Finally, the study concludes that the use of service strategies or low price flexibility strategies (through strategic priorities related to the differentiation of products or services) are positively associated with the adoption of MSC.

Keywords: Customer Satisfaction Metrics; Organizational Performance; Strategy; Competition; Industry

AGRADECIMENTOS

À minha mãe, por sempre acreditar em mim e por ser um exemplo de força e determinação que me inspira. Sem o seu apoio incondicional a realização deste trabalho nunca seria possível.

Aos meus amigos e família, pelo carinho, pela compreensão e pela força constante que sempre me transmitiram.

Aos colegas envolvidos no projecto, que contribuíram para a obtenção das respostas dos questionários utilizados no estudo.

À Informa D&B, por disponibilizar a listagem de empresas presentes no estudo.

Ao meu orientador, Prof. Mestre António Samagaio, pelos conselhos e opiniões ao longo do processo de elaboração da dissertação.

À Prof. Doutora Sofia Lourenço, pelo contributo para o questionário utilizado e pelas palavras de incentivo e motivação ao longo de todo o processo.

Aos mestres Inês Vasconcelos, Florence Pinto Basto e Bruno Roda, pela disponibilidade constante e pelo apoio prestado.

LISTA DE ABREVIATURAS

AFE – **A**nálise **F**actorial **E**xploratória

AVE – **A**verage **V**ariance **E**xtracted

PME – **P**equenas e **M**édias **E**mpresas

CAE – **C**lassificação Portuguesa de **A**ctividades **E**conómicas

SCG – **S**istema de **C**ontrolo de **G**estão

KMO – **K**aiser - **M**eyer - **O**lkin

MSC – **M**étricas de **S**atisfação dos **C**lientes

PLS – **M**ínimos **Q**uadrados **P**arciais

SEM – **M**odelo de **E**quações **E**struturais

ÍNDICE

RESUMO.....	iii
ABSTRACT	iv
AGRADECIMENTOS.....	v
LISTA DE ABREVIATURAS	vi
LISTA DE ANEXOS.....	viii
LISTA DE TABELAS.....	ix
LISTA DE FIGURAS.....	ix
1. INTRODUÇÃO	1
2. REVISÃO DA LITERATURA	5
2.1 MÉTRICAS DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES.....	5
2.2 MÉTRICAS DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES COMO SISTEMAS DE CONTROLO DE GESTÃO INDUTORES DE MELHOR DESEMPENHO DAS EMPRESAS.....	6
2.3 A SATISFAÇÃO DOS CLIENTES E O DESEMPENHO FINANCEIRO DA EMPRESA.....	7
2.3.1 O PAPEL DO SECTOR DE ACTIVIDADE	10
2.3.2 O PAPEL DA ESTRATÉGIA	11
2.3.3 O PAPEL DA INTENSIDADE DA CONCORRÊNCIA.....	13
3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO	14
3.1 DESCRIÇÃO DA AMOSTRA E DESENVOLVIMENTO DA BASE DE DADOS.....	14
3.2 MODELO EMPÍRICO.....	16
3.3 MENSURAÇÃO E DESCRIÇÃO DAS VARIÁVEIS UTILIZADAS.....	18
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	22
4.1 ANÁLISE UNIVARIADA.....	22
4.2 ANÁLISE E DISCUSSÃO DO MODELO DE MENSURAÇÃO REFLECTIVO.....	24
4.3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DO MODELO ESTRUTURAL E RESULTADOS.....	26
4.4 ANÁLISE DE ROBUSTEZ.....	32
5. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E PESQUISAS FUTURAS.....	31
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	36
ANEXOS.....	43

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1 – Dimensão das empresas pelo número de empregados.....	43
Anexo 2 – Perfil dos Participantes.....	43
Anexo 3 – Análise Factorial Exploratória (AFE) à variável Estratégia de Negócio.....	44
Anexo 4 – Análise Factorial Exploratória (AFE) à variável Concorrência.....	44
Anexo 5 – Análise Factorial Exploratória (AFE) à variável <i>Performance</i>	45
Anexo 6 – Descrição da Amostra de acordo com CAE e tipo de indústria	46
Anexo 7 – Modelo de Mensuração PLS.....	48
Anexo 8 – Análise à validade discriminante da mensuração do modelo através do método PLS (<i>Cross Loadings</i>).....	49
Anexo 9– Matriz de Correlações: Análise da validade discriminante – Critério de <i>Fornell-Larcker</i>	51
Anexo 10 – Resultados do Indicador de Relevância Preditiva.....	48
Anexo 11 - <i>Path Coefficients</i> pelo Teste de Robustez	52
Anexo 12 – Matriz de Correlação de Perason.....	53

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Descrição e Selecção da amostra.....	15
Tabela 2 – Estatísticas Descritivas das variáveis usadas no estudo.....	23
Tabela 3 - Testes de significância aos <i>path coefficients</i>	28
Tabela 4- Inferências sobre as hipóteses em estudo.....	31

LISTA DE FIGURAS

Figura 1- Research Model com variável de controlo.....	17
Figura 2 - Estimação do Modelo PLS : <i>path coefficients</i>	27

1. INTRODUÇÃO

No actual ambiente económico, caracterizado pela rápida evolução do mercado e pela intensidade crescente da concorrência, os problemas da retenção de clientes e da rentabilidade dos mesmos têm-se tornado essenciais para o sucesso de qualquer negócio. São vários os autores (e.g. Smith, 1993; Lambert, 1999; Morgan *et al.*, 1995; Morgan & Rego, 2006; Sharma, 2007) que têm salientado a necessidade das empresas se focalizarem nas necessidades dos seus clientes e na sua satisfação como um caminho necessário para a empresa se manter competitiva e rentável.

O estudo de Ittner & Larcker (1998) promove uma das primeiras investigações empíricas onde é analisada a relação entre as métricas de satisfação dos clientes e variáveis económicas como a retenção de clientes, receitas futuras e o preço das acções. Mas são muitos outros os estudos (e.g. Verbeeten & Terpstra, 2014; Suprenant, 1992; Hallowell, 1996) que têm relacionado a satisfação dos clientes com diversas variáveis que podem conduzir, em última análise, a melhores resultados financeiros. Resumidamente, a literatura tem revelado que um maior nível de satisfação dos clientes melhora o desempenho financeiro da empresa através do aumento da retenção e fidelização dos clientes existentes, conseguida pela redução das elasticidades-preço e pela diminuição dos custos de aquisição de novos clientes.

As métricas de satisfação do cliente (MSC) fazem parte dos sistemas de controlo de gestão (SCG) de uma empresa, nomeadamente de um conjunto de sistemas de controlo diagnóstico, que se caracterizam por permitir aos gestores acompanhar e medir os resultados, sendo essenciais para garantir que as

metas da organização sejam alcançadas (Simons, 1991). A adopção de SCG e a sua influência positiva no desempenho das empresas tem sido amplamente explorada na literatura (e.g. Davila *et al.*, 2009). Também os efeitos de elevados níveis de satisfação dos clientes estão sobejamente estudados (e.g. Ittner *et al.*, 1997; Heskett *et al.*, 1994; Palmatier *et al.*, 2006; Rust *et al.*, 1997) mas o nível de adopção de MSC e a sua influência no desempenho organizacional, especialmente nas Pequenas e Médias Empresas (PME) portuguesas é escasso. Tão importante como conseguir manter clientes satisfeitos, é adoptar ferramentas que permitam avaliar o seu grau de satisfação e forneçam à empresa instrumentos para calcular, prever e melhorar a rendibilidade dos clientes, e que permitam por sua vez adaptar a estratégia da empresa e melhorar o desempenho financeiro da mesma (Klie, 2011; Watt & Weir, 2008). Por estes motivos, o estudo da adopção das MSC não deveria ser negligenciado.

Tal como tem vindo a ser destacado por vários estudos (e.g. INE (2012), as PME têm um papel predominante, sobretudo pelos postos de trabalho que criam e pela expressão que têm face ao total das empresas em Portugal. De acordo com dados do INE, apesar de representarem apenas 55,1% do volume de negócios total das empresas, as PME correspondiam a 99,9% do tecido empresarial e eram responsáveis por 72,1% dos postos de trabalho (INE, 2012). Por outro lado, Chenhall (2003) refere que o papel dos SCG na vida das PME tem merecido pouca atenção da comunidade académica.

Desta forma, o presente estudo tem como objectivo analisar a relação entre a estratégia organizacional, a intensidade da concorrência, o sector de actividade onde a empresa opera e a adopção de métricas de satisfação dos

clientes, bem como o seu respectivo impacto no desempenho organizacional das PME. Para esse efeito, o estudo foi desenvolvido a partir das respostas obtidas de um questionário dirigido às PME portuguesas. A amostra deste estudo é composta por 2.685 respostas válidas, correspondendo a uma taxa de resposta de 11,42%. Os dados mostram que 41% das empresas inquiridas adoptam MSC, sendo que os ramos de actividade onde a percentagem de adopção é maior, são ramos do sector dos serviços (restauração, informação e comunicação, *utilities* e imobiliária).

Para testar as relações entre as variáveis foi utilizado o modelo Mínimos Quadrados Parciais (PLS), que apresenta melhores resultados face a outros modelos, sobretudo quando a natureza do estudo é exploratória e as relações são estruturais, como é o caso (Hair *et al.*, 2011). A análise dos dados permitiu concluir que as empresas que adoptam MSC têm melhores desempenhos organizacionais. Os resultados mostram também que as empresas que prosseguem estratégias com prioridades mais relacionadas com o cliente (diferenciação do produto ou serviço, por exemplo), têm um maior nível de adopção de MSC, o que revela a preocupação das empresas em se munirem das ferramentas necessárias para levar a cabo a estratégia da empresa de forma eficiente.

Relativamente ao papel do sector de actividade em que a empresa opera, os resultados permitiram concluir que nos ramos de actividade do sector dos serviços a adopção de MSC tende a ser superior, tal como foi possível concluir pela análise preliminar das estatísticas descritivas.

O estudo contribui para a literatura existente, colmantando a falta de literatura sobre as MSC nas PME e fornecendo evidências sobre a adoção de SCG relacionados com os clientes, sobretudo através da extensão da análise.

A presente dissertação está dividida em 5 capítulos. O capítulo seguinte descreve a revisão da literatura relevante e define as hipóteses de investigação. O capítulo 3 caracteriza a amostra, descreve a metodologia de investigação e as variáveis utilizadas. No capítulo 4 apresentam-se a análise e discussão de resultados, de acordo com as hipóteses desenvolvidas. Por último, no capítulo 5 são apresentadas as conclusões e limitações do estudo, bem como sugestões para futuras investigações.

3. REVISÃO DA LITERATURA

2.1 MÉTRICAS DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES

Desde a década de 70 do século XX que o estudo da satisfação de clientes não só tem ocupado uma posição central na investigação de marketing e de gestão, como o crescimento desse estudo se tem acentuado (Churchill & Surprenant, 1982). São vários os conceitos apresentados na literatura para satisfação de clientes, resultado de uma grande evolução do mesmo, sendo que actualmente é amplamente apresentado como o julgamento que o consumidor faz sobre um bem ou serviço relativamente ao prazer versus desprazer que obtém (Lenka *et al.*, 2009). Isto é, a satisfação do cliente resulta da diferença entre as expectativas que o cliente tem antes de receber o serviço e o desempenho do serviço percebido pelo cliente. Desta forma, uma percepção positiva da qualidade do serviço é um indicador da satisfação do cliente (Gupta & Zeithaml, 2006; Malik, 2012).

No entanto, com a intensificação do estudo deste conceito, a questão da definição de satisfação de clientes passou a englobar uma discussão sobre se a satisfação é melhor definida como uma avaliação feita pelo consumidor baseada numa transacção única, ou como uma avaliação global de uma série de transacções. Tradicionalmente, a satisfação foi conceptualizada como resultante de uma transacção específica, um julgamento imediato pós-compra, ou como uma reacção afectiva (Hunt, 1977; Oliver, 1977; Yi, 1991). Em estudos mais recentes entre a relação da satisfação e o desempenho financeiro da empresa, foi possível compreender que o foco da satisfação está frequentemente na relação de longo prazo do cliente com a empresa e não com um único produto ou um único contacto com a empresa. (Fornell, 1992;

Johnson & Fornell, 1991). Por exemplo, estudos como Anderson *et al.* (1994) consideram a satisfação como uma avaliação global baseada na experiência total de compra e consumo de um bem ou serviço. Isto é, a satisfação do cliente é invocada pela experiência total do cliente com a empresa.

2.2 MÉTRICAS DE SATISFAÇÃO DE CLIENTES COMO SISTEMAS DE CONTROLO DE GESTÃO INDUTORES DE MELHOR DESEMPENHO DAS EMPRESAS

Simons (2000) define SCG como os procedimentos e rotinas formais que os gestores utilizam para manter ou alterar padrões nas actividades organizacionais, e desempenham um papel preponderante na capacidade competitiva das organizações. O autor identificou quatro *levers of control*: sistemas de crenças, sistemas de restrições, sistemas de controlo diagnóstico e sistemas de controlo interactivo (Simons, 1994; Simons, 1995). Os gestores devem utilizar todos os *levers of control* (Simons, 2000; Simons, 1995) e de acordo com (Ittner & Larcker, 1977; Sandino, 2007; Widener, 2007) adaptar a combinação de SCG que mais se adequa à situação da empresa, para aumentar a eficácia e assim, melhorar o desempenho organizacional.

Relativamente às MSC, estas fazem parte dos SCG, nomeadamente de um conjunto de sistemas de controlo diagnóstico, que se caracterizam por permitir aos gestores acompanhar e medir os resultados, sendo essenciais para garantir que as metas da organização sejam alcançadas (Simons, 1994). No que respeita à adopção das MSC, espera-se que como um tipo de SCG que são, a sua adopção tenha o mesmo efeito e conduza, tal como os SCG, a melhores desempenhos financeiros (Davila *et al.*, 2009; Laitinen, 2011; Rue & Ibrahim, 1998; Merchant & Otley, 2006; Nicolau, 2004).

No que respeita à adopção das mesmas, os estudos evidenciam que a maioria das empresas adopta alguma métrica de satisfação de clientes (Ross & Georgoff, 1991). Segundo um estudo da *Ernst & Young* (1992), em 96% das empresas alemãs, japonesas e americanas estudadas, as MSC são de grande importância para o planeamento estratégico. Ittner *et al.* (1997) concluiu que 37% das empresas americanas adoptavam medidas não-financeiras, tais como a satisfação dos clientes, como forma de remuneração dos gestores de topo. Já o estudo da *HR Focus* (1993) mostrou que 35% das empresas norte-americanas usavam a satisfação dos clientes como forma de determinar a remuneração dos gestores e 33% pretendiam vir a fazê-lo.

Neste sentido, a literatura sugere que a adaptabilidade das MSC às necessidades da empresa (Levin, 2007) pode fornecer uma boa base para calcular, prever e melhorar a rendibilidade dos clientes, o que permite por sua vez adaptar a estratégia da empresa e assim, melhorar o desempenho financeiro da mesma (Klie, 2012).

3.3 A SATISFAÇÃO DOS CLIENTES E O DESEMPENHO FINANCEIRO DA EMPRESA

Mais do que estudar o conceito de satisfação, a literatura quer a nível da Gestão quer a nível do Marketing, tem procurado relacionar a satisfação dos clientes com a rendibilidade do negócio. A discordância existente no que diz respeito à relação entre a satisfação de clientes e o desempenho financeiro das empresas, é pouca. A grande maioria dos autores indica uma relação positiva entre satisfação dos clientes e desempenho financeiro da empresa, sendo poucos os que apresentam resultados contraditórios (Anderson *et al.*, 1997).

Uma grande parte das investigações nesta área tem aceitado a hipótese de que a satisfação dos clientes está positivamente associada aos resultados financeiros das empresas. A investigação de Ittner & Larcker (1998) é uma das primeiras investigações empíricas que analisa a relação entre as métricas de satisfação dos clientes e variáveis económicas como a retenção de clientes, receitas futuras e o preço das acções. A teoria é a de que clientes mais satisfeitos irão regressar (trazendo por vezes mais clientes) e comprar novamente (Garbarino & Johnson, 1999).

Além disso, são muitos outros os estudos que têm relacionado a satisfação dos clientes com diversas variáveis que podem conduzir, em última análise, a melhores resultados financeiros. Por exemplo, existe evidência de que a satisfação dos clientes tem um resultado mensurável nas intenções de compra (Bolton & Drew, 1991; Mittal *et al.*, 1999; Oliver & DeSarbo, 1988; Yi, 1991) na retenção e fidelização de clientes (Gurau & Ranchhod, 2002; Churchill & Surprenant, 1982) e no volume de negócios de uma empresa (Reichheld, 1993; Reichheld 1996; Reichheld *et al.* 2000).

Desta forma, foi possível para vários autores conceptualizarem modelos de cadeias de efeitos que defendessem que a satisfação conduz assim a um melhor desempenho financeiro. Este efeito pode ser sumariado pela conclusão apresentada por Anderson *et al.* (1994), onde os autores argumentam que um maior nível de satisfação dos clientes melhora o desempenho financeiro da empresa através do aumento da retenção e fidelização dos clientes existentes, conseguida pela redução das elasticidades-preço e pela diminuição dos custos de aquisição de novos clientes. Em suma, a literatura sugere que maiores níveis de satisfação conduzem a melhores resultados financeiros.

Além disso, Law *et al.* (2013) concluiu que uma maior satisfação de clientes é conseguida quando há um maior nível de adopção de métricas de satisfação de clientes. Assim, sabendo que a adopção de SCG pode conduzir a melhores resultados financeiros da empresa (Simons, 1994), e sendo as MSC um tipo de SCG, o presente estudo propõe-se a analisar a influência da adopção de MSC no desempenho financeiro das empresas.

Pretende-se, então, testar se as PME portuguesas mais preocupadas em compreender o comportamento dos clientes e gerir as informações a seu respeito de forma proveitosa (adoptando MSC), são aquelas que apresentam melhor desempenho organizacional.

Desta forma, para testar a associação entre a adopção de MSC e o desempenho das empresas, definiu-se a primeira hipótese:

H1: A adopção de MSC por parte das PME está positivamente associada a um melhor desempenho organizacional.

No entanto, e ao contrário da literatura na área do marketing que sugere que a afectação de maiores recursos à área da satisfação dos clientes se reflectirá em melhores resultados (Keiningham *et al.*, 2005), a literatura económica e de gestão fornece argumentos que sugerem que a persecução da satisfação de clientes aumenta os custos de serviço à medida que requer esforços para melhorar os atributos percebidos do serviço ou produto (Gronroos *et al.*, 1994).

Atingir maiores níveis de satisfação nem sempre é possível sem que se acarretem mais custos. Algumas teorias económicas defendem que a

satisfação de clientes (utilidade dos clientes) é uma função dos atributos do produto ou serviço. Segundo Lancaster (1979) e Bowbrick (1992), aumentar a utilidade dos clientes requer níveis mais altos desses atributos e custos adicionais, particularmente em níveis de satisfação mais altos (Juran & Gryna, 1980). Desta forma, as melhorias na satisfação de clientes podem levar a uma relação diminuída, ou até negativa, entre a satisfação do cliente o desempenho financeiro da empresa.

Esta diminuição da força da relação leva algumas empresas a apostar menos na adopção de MSC (Li, 2010), o que pode ficar a dever-se a vários factores como o sector onde a empresa se insere, o tipo de orientação estratégica da empresa ou a intensidade da concorrência.

2.3.1 O PAPEL DO SECTOR DE ACTIVIDADE

Em alguns sectores a relação satisfação-resultados financeiros não é linear e os custos quer do aumento da satisfação quer da análise dessa relação (nomeadamente pela adopção de MSC) não acompanham os ganhos no aumento da mesma (Anderson *et al.*, 1997). A satisfação de clientes pode por isso ser um indutor de custos (estar associada a custos futuros de servir os clientes) ou um indutor de valor (um aumento da satisfação de clientes pode conduzir a um aumento nas receitas por cliente e a um aumento do valor de cada cliente) (Terpstra & Verbeeten, 2014).

Uma das grandes diferenças encontradas entre sectores foi apresentada por Anderson *et al.* (1997), cujo estudo revela que a *performance* é negativamente influenciada pela satisfação dos clientes nas empresas do sector industrial. Isto fica a dever-se, sobretudo ao facto de um aumento na

satisfação dos clientes passar por um aumento da melhoria a nível dos produtos, e consequentemente todos os custos que lhe estão associados. No entanto, na maioria das empresas no sector dos serviços ou *utilities*, (onde os clientes estão mais amplamente envolvidos e onde a satisfação dos clientes está mais dependente da prestação de serviços personalizados), uma maior satisfação poderá estar associada a resultados financeiros superiores, devido à elevada sensibilidade dos clientes face a um baixo investimento na satisfação. Neste tipo de empresas, onde a qualidade do serviço é determinada pelos empregados da “linha da frente”, a relação entre satisfação de clientes e os custos de satisfação não é normalmente linear. No entanto, a adopção das MSC nestes sectores tende a ser maior. Em suma, Li (2010) e Moore (1997) defenderam que empresas de produção e transformação de bens têm menor propensão à adopção de MSC, contrariamente ao que acontece em empresas no sector dos serviços e *utilities*.

Desta forma, e para testar se o sector está associado ao nível de adopção de MSC, definiu-se a seguinte hipótese:

H2: Operar no sector dos serviços está positivamente associado com a adopção de MSC pelas PME.

2.3.2 O PAPEL DA ESTRATÉGIA

A literatura considera que a aplicação de SCG específicos será mais eficiente quando for tida em conta a estratégia da empresa (Ittner *et al.*, 2003; Langfield-Smith, 1997) . Relativamente aos tipos de estratégias, Porter (1980) distinguiu estratégias de baixo custo das estratégias de diferenciação. No

primeiro caso, as estratégias procuram assegurar a eficiência dos custos durante os processos produtivos e a oferta dos bens a preços reduzidos, enquanto no segundo caso a estratégia foca-se na satisfação dos clientes através da flexibilidade na oferta de produtos e na qualidade dos serviços prestados. Em relação à estratégia pela diferenciação, os SCG não financeiros, com relevância para os controlos relacionados com clientes, são mais comumente adoptados e conjugados com controlos financeiros (Chenhall & Langfield Smith, 2003; Govindarajan & Fisher, 1990; Ittner *et al.*, 1997).

Por outro lado, a literatura na área do marketing tem demonstrado que as empresas parecem começar a abandonar uma estratégia centralizada no produto e na transacção única, e a adoptar uma estratégia centrada na relação com o cliente (Li, 2010). Em termos de adopção de SCG, esta mudança de paradigma na estratégia tem sido acompanhada por uma adopção mais ampla de métricas relacionadas com os clientes. Isto fica a dever-se a uma maior necessidade de conhecer e interpretar a relação com o cliente (com o intuito de obter melhores resultados financeiros), quando a empresa adopta uma estratégia de proximidade com o cliente, ou de diferenciação (Li, 2010; Gruca & Rego, 2005).

Desta forma, e para testar se a estratégia da empresa está associada ao nível de adopção de MSC, definiu-se a terceira hipótese:

H3: A implementação de estratégias de proximidade com o cliente está positivamente associada à adopção de MSC nas PME.

2.3.3 O PAPEL DA INTENSIDADE DA CONCORRÊNCIA

Globalmente, o nível de adoção dos SCG é superior em empresas que operam em contextos de elevada concorrência (Khandwalla, 1972). Neste tipo de empresas, o nível de adoção de SCG que incluam tanto variáveis financeiras, como não financeiras, é maior (Chapman, 1998; Chenhall & Morris, 1995; Simons, 1987).

Relativamente às MSC, à medida que os mercados se vão abrindo à concorrência, a necessidade de compreender o comportamento dos clientes e de aumentar a sua satisfação torna-se maior (Bertrand, 1989; Schlossberg, 1993; Eletric World, 1994). Por exemplo, Anderson *et al.* (1997) demonstraram que a preocupação com a satisfação dos clientes (e consequente adoção de MSC) é menos importante em empresas monopolistas ou em empresa com pouca intensidade de concorrência.

Desta forma, e para testar a associação entre o nível de adoção de MSC e a intensidade da concorrência, formulou-se a quarta hipótese:

H4: Operar em ambientes de intensa concorrência está positivamente associado com a adoção de MSC pelas PME.

4. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

3.1 DESCRIÇÃO DA AMOSTRA E DESENVOLVIMENTO DA BASE DE DADOS

As hipóteses em estudo foram analisadas através das respostas a nove perguntas que fazem parte de um questionário desenvolvido no âmbito de um trabalho mais amplo de investigação sobre os SCG nas PME portuguesas. Esse questionário é composto por 44 questões que foram elaboradas a partir da literatura de Controlo de Gestão, por forma a assegurar a validade dos conceitos em estudo.

A listagem das empresas e seus contactos foram facultados pela *Informa D&B*, empresa especializada na recolha de informação empresarial. A população alvo era constituída por 34.673 PME. No entanto, foram excluídas 9.708 empresas devido ao facto de algumas PME fazerem parte do mesmo grupo empresarial, terem cessado actividade, declarado insolvência, ou serem impossíveis de contactar. Seguidamente as empresas foram contactadas telefonicamente com o objectivo de recolher dados sobre o nome e o endereço electrónico da pessoa mais qualificada para responder ao questionário (geralmente um membro da Administração, *Chief Executive Officer*, *Chief Financial Officer* ou responsável pelo Controlo de Gestão). No entanto, muitas das empresas não desejaram participar no estudo, e outras não facultaram a informação mais adequada, sendo que muitas vezes apenas foi obtido o endereço electrónico geral da empresa, o que poderá ter contribuído para uma menor taxa de resposta. Posteriormente, o questionário foi enviado por email, acompanhado de uma carta explicativa do propósito do estudo, com o intuito de aumentar a taxa de resposta (Chisnall, 2007) e de um *link* para o questionário. Posteriormente, e de forma a aumentar a taxa de resposta

(Dillman *et al.*, 2008) foram enviados *reminders* por correio eletrónico e efectuadas chamadas telefónicas *para* as empresas que ainda não tinham respondido ao questionário, no sentido de realçar a importância da sua participação no estudo.

No total foram contactadas 23.513 empresas e 3.793 questionários foram respondidos, o que corresponde a uma taxa de resposta de 16,13%. No entanto, foram detectados alguns problemas com as respostas (como respostas incompletas), o que levou à eliminação de 1.108 empresas, perfazendo um total de 2.685 respostas, e uma taxa de resposta total de 11,42%. A Tabela 1 sintetiza o processo de construção da amostra.

TABELA 1 – DESCRIÇÃO E SELECÇÃO DA AMOSTRA

População alvo	34673
Número de empresas excluídas	(11160)
Incontactáveis + Erro no e-mail + cartas devolvidas	2781
Excluídos (extinção, grupo, não PME)	1775
Exclusão - não interesse em participar	837
Em processo de insolvência	4315
Contactos não efectuados (por efectuar)	1452
Amostra Inicial / Questionários enviados	23513
Taxa de resposta	16,13%
Número de questionários respondidos	3793
Número de questionários incompletos	(1108)
Amostra Final	2685
Taxa de resposta (completos)	11,42%

Nos Anexos 1 e 2 são apresentados algumas características das empresas da amostra e dos participantes do inquérito.

3.2 MODELO EMPÍRICO

Por forma a testar as hipóteses apresentadas no estudo, o mesmo foi elaborado em duas fases, ambas através de métodos multivariados.

Primeiramente foram efectuadas análises factoriais exploratórias (AFE) às variáveis estratégia de negócio, concorrência e *performance*, com o objectivo de estimar os factores comuns entre as variáveis, e de estimar as relações estruturais entre factores e variáveis (Maroco, 2007). Para a extracção dos factores foi aplicado o método de extracção de componentes principais com rotação oblíqua, utilizando o *software* SPSS 20.0. O número de factores extraídos obedeceu à regra dos *eigenvalues* e *factor loadings*. De forma a avaliar a adequação destes métodos foram aplicados os testes de *Barlett* e de *Kaiser-Meyer-Olkin* (KMO).

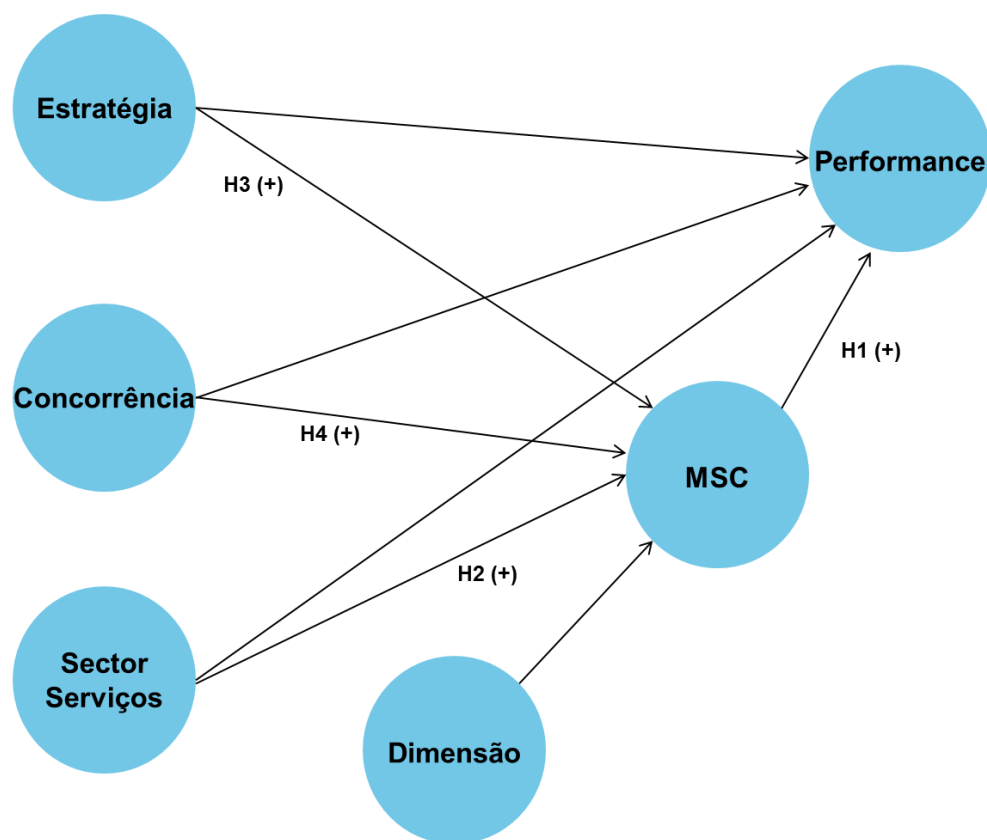
Numa segunda fase os dados foram analisados usando um modelo de equações dos mínimos quadrados (PLS), com o intuito de testar as relações entre as variáveis. Este modelo é utilizado para analisar várias relações em simultâneo, permitindo o estudo do ajustamento global do modelo e de cada uma das variáveis e respectivas ligações (Maroco, 2007).

O modelo estimado resultou da aplicação do método PLS, utilizando para o efeito o *software* SmartPLS 3.0. O PLS é considerado uma técnica de segunda geração no que respeita à estimação e desenvolvimento de teorias em análises exploratórias (Hair *et al.*, 2011). A principal vantagem do PLS-SEM é o facto de obter melhores resultados no que toca à estimação de modelos estruturais, quando comparado com outras técnicas de primeira geração como a regressão múltipla, a análise dos componentes ou a análise de factores. Outra vantagem é o facto de ser um método não paramétrico e por isso não assumir nenhuma

distribuição particular e permitir usar vários tipos de escalas para os dados (métricas, ordinais, binárias e outras).

O modelo PLS é constituído por dois tipos de modelos: o primeiro, um modelo de mensuração, que relaciona os indicadores com as respectivas variáveis latentes; e o segundo, um modelo estrutural, que relaciona as diversas variáveis latentes. O primeiro pode ser reflectivo ou formativo. Neste estudo adoptou-se um modelo inteiramente reflectivo, uma vez que se considera que as variáveis manifestas (indicadores) são resultados de variáveis latentes já existentes (Hair *et al.*, 2011). O modelo de investigação apresenta-se na Figura 1.

FIGURA 1- RESEARCH MODEL COM VARIÁVEL DE CONTROLO



No que toca aos valores omissos, o tratamento aplicado foi o da eliminação total dos dados (*exclude cases listwise*), uma vez que estes casos

representavam mais de 5%, para cada indicador (Hair *et al.*, 2011). Por forma a estimar correctamente o modelo, a regra do número de observações face ao número de ligações entre variáveis foi respeitada. Isto é, o número máximo de relações de uma variável é 9, o que obriga a um mínimo de 90 observações, o que é assegurado pelas 2685 observações do estudo (Hair *et al.*, 2011).

3.3 MENSURAÇÃO E DESCRIÇÃO DAS VARIÁVEIS UTILIZADAS

A mensuração das variáveis objecto deste estudo foi realizada a partir de escalas identificadas na literatura de Controlo de Gestão e que por isso, já foram objecto de validação por parte da comunidade científica e empresarial. s.

Um dos objectivos deste estudo passa por identificar se as PME portuguesas adoptam MSC. A variável **MSC** foi construída com base numa questão que pretendia aferir se os sistemas *de feedback* de satisfação do cliente tinham sido adoptados pelas PME. Trata-se de uma variável binária que assume valores de “0” no caso do sistema não estar implementado na PME e “1” caso já tenha sido adoptado.

A variável **Estratégia** de negócio foi construída a partir de um conjunto de 11 questões retiradas dos estudos de Miller *et al.* (1992) e Chenhall & Langfield Smith (2003). As questões apresentavam-se numa escala de resposta do tipo *Likert* de 7 pontos, onde (1) significava “Não influência” e (7) “Influência Máxima”. Para obter o *construct* da Estratégia foi efectuada uma análise factorial exploratória (AFE) sobre a matriz das correlações, com extracção dos factores pelo método dos componentes principais e com rotação oblíqua (*oblimin*). De acordo com a regra do *eigenvalue* superior a um, foram extraídos três factores. Uma vez que o *alfa de Cronbach* era inferior a 0,7 para o terceiro factor extraído, não se verificou consistência interna suficiente (Maroco, 2007).

Desta forma foi efectuada nova AFE, mantendo-se as restantes condições, e fixando a extracção de apenas dois factores. Para avaliar a validade da AFE utilizou-se o critério KMO que indica que quanto mais próximo o valor for de um, melhor será a AFE, e ainda o teste à esfericidade de *Barlett*, cujo *p-value* deve ser significativo. Neste caso, KMO=0,843 (>0,6) e o teste de *Barlett* apresentou um *p-value*<0,00 ($\chi^2=8178,214$), indicando que as variáveis estão correlacionadas significativamente e o método de análise é adequado (Kober *et al.* , 2007). Desta forma, a extracção resultou em dois factores, 1- *Estratégia Flexibilidade a Baixo Preço* e 2- *Estratégia de Serviço* (ver Anexo 3). Os dois factores extraídos explicam, respectivamente, 40,125% e 10,346% da variância total e os *alfa de Cronbach* são 0,756 (factor 1) e 0,798 (factor 2), o que demonstra uma consistência interna razoável uma vez que são superiores a 0,7 (Chenhall, 2005). Todavia, considerando a regra do *factor loading* > 0,5 (Tsamenyi *et al.*, 2011), os itens “Proporcionar Preços baixos”, “Fornecer produtos/serviços de elevada qualidade” e “Fazer alterações rápidas no volume e/ou mix de produtos/serviços” não foram considerados na análise.

A variável **Concorrência** foi medida através de quatro elementos: preços, diversidade de produtos e serviços oferecidos, recursos humanos e fornecedores. Para esse efeito, o questionário utilizou um conjunto de perguntas desenvolvidas por Gordon (1984), que utilizavam uma escala de respostas de *Likert* de 7 pontos, onde (1) significa “Insignificante” e (7) “Extremamente Significante”. Para obter o *construct* da Concorrência foi efectuada uma AFE sobre a matriz das correlações, com extração dos factores pelo método dos componentes principais e com rotação oblíqua (*oblimin*). De acordo com a regra do *eigenvalue* superior a um, foi extraído um factor. Uma

vez que o *alfa de Cronbach* era inferior a 0,7 (ver Anexo 4), não se verificou consistência interna suficiente (Maroco, 2007). Desta forma foi efectuada nova AFE, mantendo-se as restantes condições, e fixando a extracção primeiramente de dois, e de seguida de três factores. Uma vez que em qualquer dos casos não se obteve consistência interna suficiente, e os próprios *factor loadings* apresentavam valores baixos, optou-se por criar 4 variáveis distintas a partir dos itens da perguntas do questionário: concorrência pelos preços, concorrência pela diversidade, concorrência pelos recursos humanos e concorrência pelos fornecedores.

A variável **Performance** foi construída com base em quatro perguntas adaptadas do estudo de King *et al.* (2010). As questões utilizavam uma escala de resposta de *Likert* de 7 pontos onde (1) significa “desempenho muito pobre” (7) “desempenho excelente”. Para obter o *construct* foi efectuada uma AFE (ver Anexo 5) , que originou um KMO=0,783 e um teste à esfericidade de *Barlett* significativo (*p-value* <0,00), resultando na extracção de um único factor com *eigenvalue* de 3,09 (superior a 1), que explica 77,246% da variância total e apresenta um *alfa de Cronbach* de 0,901 (>0,7) , o que indica uma consistência interna elevada.

No que toca à variável **Sector de Actividade**, e uma vez que o presente estudo abrange PME de todos os sectores, optámos por adicionar uma variável que contemplasse a diversidade sectorial. Com base na informação disponível sobre o CAE de cada PME, optou-se por criar uma variável binária ao nível do sector de actividade dos serviços, uma vez que a literatura tem demonstrado que as diferenças na adopção de MSC existem sobretudo entre o sector dos serviços e os restantes (Moore, 1997) (ver Anexo 6). Assim, a variável criada

foi *Sector dos Serviços* (que inclui os ramos de actividade das *utilities*, *transportes*, *comércio*, *construção*, *restauração*, *informação e comunicação*, *imobiliária*, *consultoria* e *serviços de apoio*) e que assume valor “1” se a empresa opera no sector dos serviços e “0” em caso contrário.

Como variável de controlo do estudo foi considerado o número de empregados como proxy da **Dimensão** das PME. A literatura revela que essa variável é um determinante da utilização dos SCG (King *et al.*, 2010; Chenhall & Langfield Smith, 2003; Davila *et al.*, 2009; Sandino, 2007). No modelo do estudo foi então adicionada a variável Dimensão, construída pelo logaritmo natural do número de trabalhadores da organização (Acquaah, 2013).

Adicionalmente, o modelo considerou também a relação entre as variáveis estratégia, concorrência e sector de actividade e a variável *performance*, uma vez que a literatura tem vindo a demonstrar a associação significativa entre as variáveis (Lenz, 1981).

No que toca à estratégia, Chenhall & Langfield-Smith (1998) defendem que prioridades estratégicas relacionadas com estratégias de diferenciação tendem a conduzir a uma *performance* organizacional superior face a prioridades estratégicas relacionadas com estratégias de liderança pelos custos.

Relativamente à intensidade da concorrência Smith & Graves (2005) mostram que ambientes de intensa concorrência, onde a hostilidade é superior, exigem uma maior adaptação ao ambiente envolvente, o que pode constituir um factor de declínio da *performance* organizacional.

Por último, foi também incluída a relação entre a variável sector e a variável *performance*, que é referida por Anderson *et al.* (1997) com uma relação

irregular uma vez que para as empresas que operam no sector dos serviços, este factor não é determinante de melhores níveis de *performance* por si só, embora demonstre ser um factor influenciador da adopção de MSC e outros SCG.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1 ANÁLISE UNIVARIADA

A Tabela 2 apresenta uma síntese da estatística descritiva das variáveis consideradas para analisar as hipóteses em estudo. Os resultados do nosso estudo evidenciam que 41% das PME adoptaram MSC, tendo maiores índices de presença nos sectores da Restauração, Informação e Comunicação, *Utilities*, e Imobiliária.

Relativamente à Estratégia, os resultados mostram que nos últimos três anos, os factores que mais têm influenciado a gestão das PME são factores relacionados com uma estratégia de produto/serviço (“fornecer produtos/serviços de levada qualidade”, “comprometer-se com prazos de entrega fiáveis” e “disponibilidade do produto/serviço”). Pelo contrário, os resultados revelam que os factores que menos têm influenciado a estratégia organizacional nas PME estão relacionados com estratégias de flexibilidade e preços baixos (“promover alterações no design e introduzir rapidamente novos produtos/serviços”, fazer alterações rápidas no volume e/ou mix de produtos/serviços” e “proporcionar preços baixos”).

Com base nas estatísticas descritivas das variáveis relacionadas com a concorrência é possível concluir que a concorrência é percebida como sendo mais intensa no caso da *concorrência pelos preços* (Média =5,65) e na

concorrência pela diversidade de serviços e produtos comercializados (Média=4,63), do que na *Concorrência por Recursos Humanos* ou por *Fornecedores*. Em média, as respostas revelam que as empresas consideram a intensidade da concorrência nos dois primeiros casos, bastante significativa.

Por último, e no que respeita à **Performance**, as médias para os quatro indicadores são semelhantes (aproximadamente 4, numa escala de 7), o que permite concluir que as PME consideram que o desempenho da organização nos últimos 3 anos tem cumprido com os objectivos traçados.

TABELA 2 – ESTATÍSTICA DESCRITIVA DAS VARIÁVEIS USADAS NO ESTUDO

Variáveis	N	Mínimo	Máximo	Média	Desvio padrão
SCG - Feedback Satisfação Clientes	2685	0	1	,41	,492
Dimensão	2685	10	247	38,03	42,801
Estratégia					
Personalizar os produtos e serviços às necessidades dos clientes	2577	1	7	5,35	1,781
Disponibilidade do produto/serviço	2590	1	7	5,53	1,518
Prestar um serviço e apoio pós-venda eficaz	2537	1	7	5,34	1,788
Comprometer-se com prazos de entregas fiáveis	2562	1	7	5,76	1,503
Providenciar entregas rápidas	2520	1	7	5,45	1,680
Fazer alterações rápidas no volume e/ou mix de produtos/serviços	2452	1	7	4,57	1,865
Promover alterações no <i>design</i> e introduzir novos produtos/serviços	2413	1	7	4,25	1,969
Proporcionar Preços baixos	2585	1	7	4,70	1,788
Oferecer produtos/serviços com características únicas	2537	1	7	5,12	1,813
Reduzir os custos de produção	2530	1	7	5,32	1,688
Fornecer produtos/serviços de elevada qualidade	2618	1	7	6,00	1,266
Concorrência					
Concorrência pelos Preços	2642	1	7	5,65	1,549
Concorrência na diversidade de serviços e produtos comercializados	2625	1	7	4,63	1,744
Concorrência no acesso aos Recursos Humanos	2599	1	7	3,46	1,715
Concorrência no acesso aos Fornecedores	2603	1	7	3,58	1,865

Performance					
Desempenho Global da organização	2603	1	7	4,3388	1,262
Rendibilidade Global da Organização	2597	1	7	4,0920	1,346
Quota de mercado dos produtos	2486	1	7	4,2562	1,263
Produtividade Global do sistema de distribuição	2302	1	7	4,2063	1,1769
Sector de Actividade Serviços	2685	0	1	0,67039	0,4701

4.2 ANÁLISE E DISCUSSÃO DO MODELO DE MENSURAÇÃO REFLECTIVO

As hipóteses em estudo foram testadas a partir dos resultados obtidos no método PLS, tendo para esse efeito, sido analisado a qualidade do modelo estimado a partir dos indicadores de confiabilidade, da consistência interna e da validade convergente do modelo.

Indicador de Confiabilidade

No que diz respeito à confiabilidade do modelo, a mesma é obtida quando os *outer loadings* dos indicadores são superiores a 0,70, significando que a variável latente correspondente explica no mínimo 50% da variância do indicador em causa. Apesar disso, indicadores com valores de *outer loadings* compreendidos em intervalos de 0,40 - 0,70 podem não ter de ser excluídos, desde que a sua inclusão conduza a um aumento no *composite reliability* ou no AVE. (Hair *et al.*, 2011).

Consistência Interna

A consistência interna foi medida pelo *composite reliability* ao invés do *alfa de Cronbach* – como também sugere a literatura, (Hair *et al.*, 2011). O primeiro tem em conta o facto de os indicadores terem *loadings* diferentes, o que não acontece com o *alfa de Cronbach* que assume *loadings* com a mesma

importância para os indicadores. Para que exista consistência interna é necessário que os valores do *composite reliability* sejam superiores a 0,70 e inferiores a 0,90, valor a partir do qual se considera que os indicadores estejam a medir o mesmo fenómeno e por isso sejam inválidos no que toca à mensuração da variável latente correspondente (Hair *et al.* 2011).

Validade Convergente

Por fim, a validade convergente é assegurada pelo *Average Variance Extracted* (AVE) superiores a 0,5 para cada *construct*, o que significa que pelo menos 50% da variância medida é capturada pelas variáveis latentes e por isso o conjunto de indicadores representam a mesma variável em questão (Henseler *et al.*, 2009).

De acordo com (Hair *et al.* , 2011) os indicadores cujos valores de *outer loadings* se encontrem no intervalo 0,4-0,7 devem ser retirados, se a sua eliminação do modelo contribuir para um aumento do valor do *composite reliability* e/ou AVE.

Desta forma, um indicador foi retirado do modelo, de forma a poder obter-se validade convergente. Para os restantes 11 indicadores foi efectuado um teste de *bootstrapping* à significância dos *loadings* de cada indicador, mostrando que todos são estatisticamente significativos a um nível de 10 % (*p-value* <0,10).

O Anexo 7 apresenta os resultados da avaliação do modelo de mensuração em termos de confiabilidade e validade do modelo, e significância dos *loadings* dos indicadores.

Validade Discriminante

Por último, foi avaliada a validade discriminante, que é a extensão na qual dois *constructs* que são conceptualmente diferentes, exibem diferença suficiente (Henseler *et al.*, 2009). Por forma a analisar a validade discriminante foi feita uma análise dos *cross loadings* e de *Fornell-Larcker*.

A análise dos *cross loadings* mostra que os *loadings* de cada indicador de uma variável latente são maiores do que todos os *cross loadings* com outras variáveis latentes, tal como é necessário (ver Anexo 8). Também pelo critério de *Fornell-Larcker* é possível suportar a validade convergente, uma vez que a raiz quadrada do AVE de cada variável latente é maior do que qualquer correlação da variável latente com outra (ver Anexo 9).

Assim, de forma geral é possível afirmar que em termos de indicadores de confiabilidade, consistência interna, validade discriminante e convergente, o modelo de mensuração é adequado.

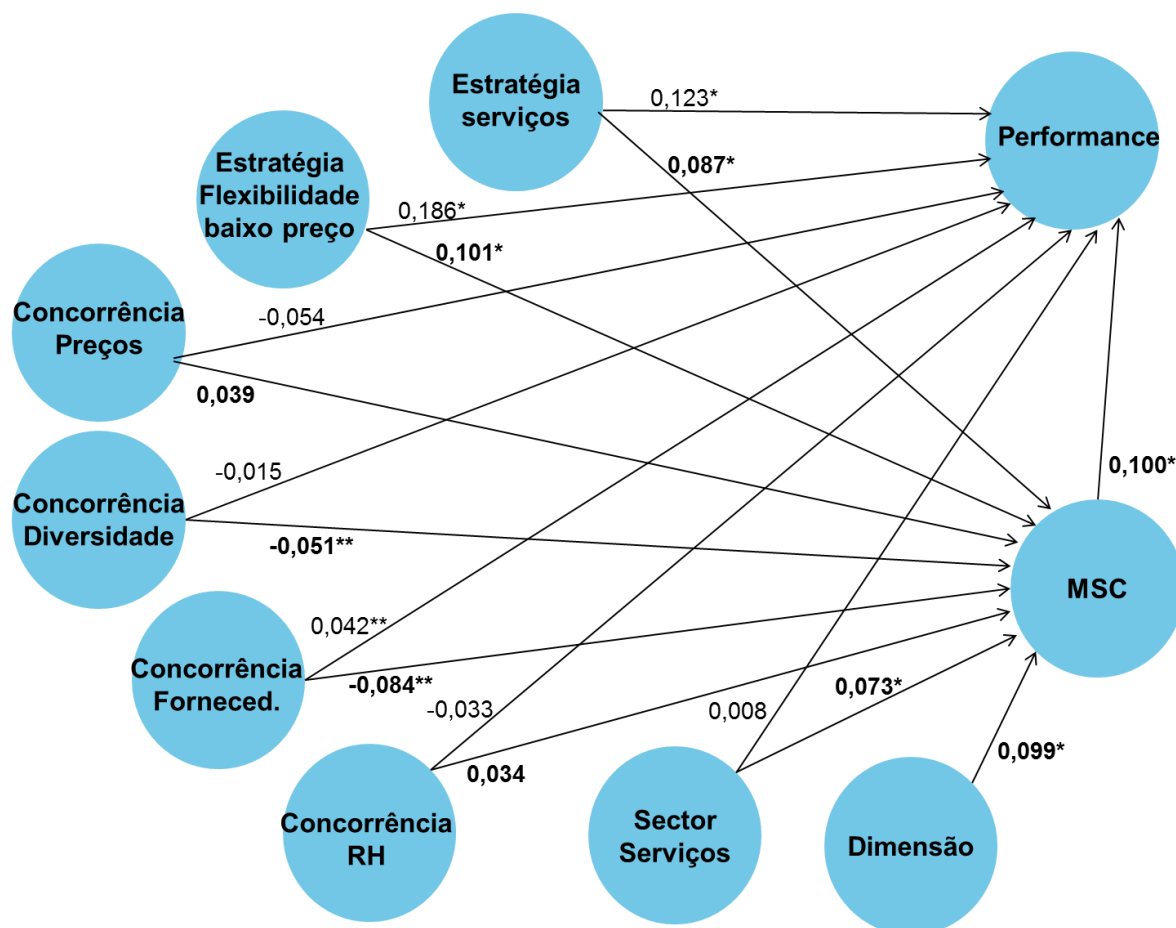
4.3 ANÁLISE E DISCUSSÃO DO MODELO ESTRUTURAL E RESULTADOS

No que toca ao modelo estrutural apresentado na Figura 1, a sua avaliação foi feita através da análise dos valores dos *path coeficientes* e valores *t* críticos associados, bem como dos coeficientes de correlação (R^2). Adicionalmente foi medida a qualidade do modelo estrutural através de um indicador de relevância preditiva *Stone-Geisser's Q²*, utilizando uma análise *blindfolding*. Desta forma, foi possível concluir que o modelo tem uma boa capacidade de previsão, uma vez que $Q^2 > 0$ e que o modelo estimado tem uma boa qualidade global (ver Anexo 10). Os valores de R^2 obtidos para as variáveis endógenas MSC ($R^2 = 0,148$) e *Performance* ($R^2 = 0,291$) embora não sejam considerados fracos de

acordo com Henseler *et. al* (2009) também não atingem o valor de 0,25 , que é considerado o valor ótimo para estudo relacionados com a satisfação de clientes.

A significância dos coeficientes do modelo estrutural foi analisada através do método *bootstrapping*. A Tabela 3 apresenta os resultados dos testes de significância aos *path coefficients* e a Figura 2 mostra o grau de associação entre as variáveis estudadas no nosso modelo.

FIGURA 2 - ESTIMAÇÃO DO MODELO PLS : PATH COEFFICIENTS



* significância para *p-value* <0,05
 ** significância para *p-value* <0,10

TABELA 3 - TESTES DE SIGNIFICÂNCIA AOS *PATH COEFFICIENTS*

	Sinal Esperado	Coefficiente	T-statistics	P Values
H1: MSC -> <i>Performance</i>	+	0,100	4,748	0,000*
H2: Sector dos Serviços -> MSC	+	0,073	3,158	0,002*
H3: Estratégia Flexibilidade a baixo preço -> MSC	+	0,101	3,692	0,000*
H3 : Estratégia Serviço -> MSC	+	0,087	3,345	0,001*
H4: Concorrência diversidade -> MSC	+	-0,051	1,912	0,056**
H4: Concorrência fornecedores -> MSC	+	-0,084	3,303	0,001*
H4: Concorrência RH -> MSC	+	0,034	1,262	0,208
H4: Concorrência preços -> MSC	+	0,039	1,552	0,121
Estratégia Flexibilidade a baixo preço -> <i>Performance</i>	n/a	0,186	6,977	0,000*
Estratégia Serviço -> <i>Performance</i>	n/a	0,123	4,717	0,000*
Concorrência diversidade -> <i>Performance</i>	n/a	-0,015	0,551	0,582
Concorrência fornecedores -> <i>Performance</i>	n/a	0,042	1,697	0,090**
Concorrência RH -> <i>Performance</i>	n/a	-0,033	1,171	0,242
Concorrência preços -> <i>Performance</i>	n/a	-0,054	2,128	0,034*
Sector Serviços -> <i>Performance</i>	n/a	0,008	0,352	0,725
Dimensão -> MSC	n/a	0,099	4,620	0,000*

* significância para *p-value* <0,05

** significância para *p-value* <0,10

Em primeiro lugar, os resultados sugerem que a adoção de MSC pelas PME está positivamente correlacionada com a sua *performance*, suportando assim H1 (*p-value* < 0,05). Desta forma, o nosso estudo evidencia que as PME que têm preocupações relativamente à satisfação dos seus clientes conseguem ter um melhor desempenho organizacional (*path coefficient* = 0,100). Esta conclusão é consistente com a literatura dos SCG que tem defendido que a adoção dos mesmos conduz a melhores resultados financeiros da empresa (Simons, 1994).

No que diz respeito à hipótese **H2**, que pretendia testar a relação entre o sector dos serviços e adopção de MSC, os resultados mostram que existe uma correlação positiva no caso do sector dos serviços (*path coefficient* = 0,073) para um nível de significância de 5%. Desta forma, concluímos que, na linha do que tem vindo a ser apresentado na literatura existente (Li, 2010 e Moore ,1997), as empresas do sector dos serviços são entidades que não ignoram os seus clientes e tendem a considerá-los na sua estratégia.

Os resultados do presente estudo indicam também que as prioridades estratégicas relacionadas com o Serviço e com a Flexibilidade a Baixo Preço estão associadas positivamente com a adopção de MSC a um nível de significância de 5%. As prioridades estratégicas descritas no Anexo 3, como indicadores da *Estratégia de Serviço* ao cliente relacionam-se mais com uma estratégia de diferenciação do próprio serviço, ao passo que, as prioridades estratégicas da *Flexibilidade a Baixo Preço* relacionam-se não só com uma estratégia mista uma vez que tem características de diferenciação de produto mas também de flexibilidade e de preços baixos. Assim, ambos os tipos de estratégia identificados neste estudo têm características de diferenciação, o que lhes confere um carácter de proximidade ao cliente, e que pode justificar níveis mais elevados de adopção de MSC. Assim o estudo permite suportar **H3**, (concluindo que as prioridades estratégicas de proximidade com o cliente estão positivamente associadas com a adopção de MSC), como também concluir que tal como vários autores têm vindo a defender (Chapman, 1998; Chenhall & Morris, 1995; Simons, 1987), quanto maior for a proximidade com o cliente presente nas estratégias das empresas, mais elevado tende a ser o nível de adopção de MSC.

Por último, e no que respeita à hipótese **H4** que pretendia testar se as empresas que operam num ambiente de intensa concorrência adoptam mais MSC, os resultados não permitiram suportar a hipótese. Os resultados mostram existir uma associação negativa e significativa ($p\text{-value} < 10\%$) entre a adopção de MSC e a concorrência na diversidade de produtos e serviços oferecidos ($\text{path coefficient} = -0,051$), e a concorrência no acesso a fornecedores ($\text{path coefficient} = -0,084$). No entanto, além dos *path coefficients* terem revelado sinais contrários ao que se esperaria de acordo com o exposto na literatura, também no que respeita à variável concorrência pelos preços e concorrência pelos recursos humanos, a sua relação com a adopção de MSC não é estatisticamente significativa ($p\text{-value} > 10\%$). Desta forma, não é possível concluir, relativamente à associação entre ambientes de intensa concorrência e adopção de MSC por parte das PME portuguesas. No que respeita à variável de controlo, Dimensão, concluiu-se que a mesma está positivamente associada com a adopção de MSC, tal como discutido por King *et al.* (2010), Chenhall & Langfield Smith (2003) Davila *et al.* (2009) e Sandino (2007), revelando que empresas com um maior número de colaboradores, tendem a adoptar mais MSC.

No que respeita às variáveis *Estratégia Flexibilidade a baixo preço* e *Estratégia Serviços* e à variável *performance* existe uma associação positiva e estatisticamente significativa, o que vai ao encontro do que é exposto na literatura (Chenhall & Langfield-Smith, 1998) .

Relativamente às variáveis relacionadas com a concorrência apenas duas apresentaram uma associação positiva e significativa com a variável *performance*, sendo que a *Concorrência pelos fornecedores* apresenta um *path*

coeficiente com sinal positivo, e a variável *Concorrência pelos preços* sinal negativo. Tais resultados não permitem concluir com certeza sobre a influência da intensidade da concorrência na *performance* organizacional, até porque para as restantes variáveis a relação com a *performance* não é estatisticamente significativa.

Por último, também a variável *Sector dos Serviços* se mostrou não significativa estatisticamente.

A Tabela 4 sumaria as conclusões retiradas face às hipóteses colocadas inicialmente.

TABELA 4 - INFERÊNCIAS SOBRE AS HIPÓTESES EM ESTUDO

	Inferência
H1: A adopção de MSC por parte das PME está positivamente associada a um melhor desempenho organizacional.	Suportada
H2: As PME do sector dos serviços adoptam mais MSC.	Suportada
H3: A implementação de estratégias de proximidade com o cliente está positivamente associada à adopção de MSC nas PME.	Suportada
H4: Operar em ambientes de intensa concorrência está positivamente associado com a adopção de MSC pelas PME .	Não Suportada

4.3 ANÁLISE DE ROBUSTEZ

Adicionalmente, e de forma a sustentar a validade do modelo inicialmente proposto, foi efectuado um teste de robustez. Desta forma, em relação à variável estratégia, representada no modelo inicial pelas variáveis *Estratégia Serviços* e *Estratégia Flexibilidade a baixo preço*, a mesma passou a ser representada por três variáveis, de acordo com a definição de Chenhall & Langfield-Smith (1998).

Assim, as variáveis consideradas foram : ***Estratégia Serviço*** (inclui as prioridades estratégicas “Fornecer produtos elevada qualidade”, “Providenciar

entregas rápidas”, “Comprometer-se com prazos de entregas fiáveis”, e “Prestar um serviço e apoio pós-venda eficaz”); **Estratégia Preço Baixo** (inclui as prioridades estratégicas “Proporcionar preços baixos”, “Disponibilidade do produto/serviço” e “personalizar os produtos/serviços às necessidades dos clientes”); e **Estratégia Flexibilidade** (inclui as prioridades estratégicas “Fazer alterações rápidas no volume e/ou mix de produtos”, “Promover alterações de design e introduzir rapidamente novos produtos/serviços” e “Reduzir os custos de produção”).

Com base nas alterações efectuadas, os resultados do estudo não se alteraram significativamente. No que respeita à validade e consistência do modelo após o teste, os valores do AVE são superiores a 0,5 para todas as variáveis, e também os valores do *Composite Reliability* são superiores a 0,7. Apenas o indicador Alfa de Cronbach apresenta um valor inferior ao desejável (0,7) para a variável *Estratégia baixo preço* (Alfa de Cronbach =0,55).

Já os resultados também não sofrem alterações significativas, continuando a ser suportadas H1 e H2, e a não ser estatisticamente significativa a relação das variáveis relacionadas com H4, o que continua a não permitir suportar a mesma. No que respeita a H3, a comparação não é linear uma vez que foi introduzida uma nova variável. No entanto, após o teste de robustez é possível concluir que tanto a Estratégia Serviços como a Estratégia baixo preço estão positivamente associadas com a adopção de MSC, sendo que para esta última não é possível interpretar este resultado com segurança, uma vez que não está garantida a consistência interna da variável, pelo facto do alfa de Cronbach <0,7.

5. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E PESQUISAS FUTURAS

O presente estudo representa uma análise exploratória das relações entre a intensidade de concorrência, a estratégia organizacional, o sector de actividade, a adopção de MSC e o desempenho organizacional. Os resultados mostram que as PME portuguesas mais preocupadas em compreender o comportamento dos clientes e gerir as informações a seu respeito de forma proveitosa (adoptando MSC) são aquelas que apresentam melhor desempenho, o que é consistente com a literatura apresentada. Ainda assim, os resultados apresentados não são tão elevados como Ross & Georgoff (1991), uma vez que só 41% das PME adoptam MSC.

Este estudo também permitiu concluir que as empresas que adoptam estratégias cujas prioridades estratégicas estão mais relacionadas com o cliente, têm maiores níveis de adopção de MSC. Por outro lado, nas empresas que adoptam estratégias de flexibilidade a baixo preço, onde existe um *mix* entre estratégias de diferenciação, flexibilidade e custo, a adopção de MSC é inferior. Estes resultados são consistentes com vários autores (Li 2010; Gruca & Rego 2005) que defendem que estratégias de maior proximidade com o cliente, levam à implementação de várias ferramentas (como as MSC) que possibilitem a persecução da própria estratégia de forma eficiente.

Já relativamente à intensidade da concorrência, o estudo não permite concluir que a mesma influencia a adopção de MSC, como acontece com os SCG em geral, (Anderson *et al.*, 1997), ou como aponta Schlossber (1993).

Por último, o presente estudo permite também tirar conclusões sobre o efeito do sector de actividade onde a empresa opera sobre a adopção de MSC. Tal como Li (2010) e Moore (1997), os resultados do nosso estudo demonstram

que os níveis de adopção de MSC são superiores em empresas do sector dos serviços. Este efeito poderá ser explicado pelo cariz do que é efectivamente vendido ao cliente. No sector dos serviços a satisfação do cliente depende maioritariamente do serviço entregue, o que na maioria das vezes está directamente relacionado com a interacção cliente-funcionário, que é mais subjectiva e difícil de avaliar (Anderson *et al.*, 1997), e que por isso poderá levar as empresas a adoptarem mais MSC. Pelo contrário, no sector de produção e transformação de bens, a satisfação do cliente depende maioritariamente da satisfação com o bem adquirido/consumido, pelo que neste sector as empresas tenderão a apostar mais em estratégias relacionadas com os produtos e não tanto com as relações com os clientes (Anderson *et al.*, 1997).

O estudo tem diversas limitações que devem ser consideradas aquando da análise dos resultados. Em primeiro lugar os valores do R^2 inferiores a 0,25 no modelo estrutural, o que sugere que possam existir variáveis que deveriam ser incluídas no modelo, por forma a aumentar o poder explicativo do mesmo.

Por outro lado, a redução dos indicadores por forma a manter a consistência interna do modelo fez com que a variável *Estratégia de Serviço* fosse medida apenas por três indicadores, e a variável *Estratégia de Flexibilidade a baixo preço* medida apenas por quatro indicadores.

Outra limitação é a utilização do questionário como método de recolha de dados, que pode contribuir para o enviesamento das amostras nomeadamente por permitir diferentes interpretações da pergunta entre os inquiridos (Davila & Foster, 2007) e que pode não ser o mais indicado quando se pretendem mensurar variáveis com a *performance* ou a intensidade da concorrência,

Adicionalmente, pesquisas futuras deveriam procurar incluir o perfil do responsável pelas decisões de controlo de gestão como factor influenciador da adopção das MSC, uma vez que de acordo com Simons (1991), a visão dos gestores é um ingrediente essencial para a utilização e implementação dos SCG. O período de dificuldades financeiras e económicas que as PME portuguesas têm vindo a atravessar, pode também ter influenciado as respostas dos participantes, pelo que o mesmo estudo feito num período mais estável no que toca à economia do país, poderia conduzir a conclusões diferentes.

Apesar das limitações, o estudo contribui para a literatura existente, que no caso das PME é escasso, fornecendo evidências sobre a adopção de MSC e a sua associação positiva com uma melhor *performance* organizacional. Além disso, o estudo utiliza uma amostra com uma dimensão assinalável, e dadas as características do tecido empresarial português, estudos sobre as PME têm um elevado interesse. Dadas estas condições, e o facto de o presente ambiente económico se caracterizar cada vez mais pela rápida evolução do mercado e crescente intensidade da concorrência, a questão da satisfação e consequente retenção e rendibilidade dos clientes ganha cada vez mais importância, pelo que o estudo das MSC não deve ser negligenciado.

Os resultados do teste de robustez apresentam-se no Anexo 11.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Acquaah, M., 2013. Management control systems, business strategy and performance: A comparative analysis of family and non-family businesses in a transition economy in sub-Saharan Africa. *Journal of Family Business Strategy*. 23 (4). 131–146.
- Anderson, E.W., Fornell, C. & Lehmann, D.R., 1994. Customer Satisfaction. Market Share and Profitability: Findings From Sweden. *Journal of Marketing* 58(3). 53–66.
- Anderson, E.W., Fornell, C. & Rust, R.T., 1997. Customer Satisfaction , Productivity , and Profitability : Differences Between Goods and Services. *Marketing Science*. 16(2). 129–144.
- Bertrand, K., 1989. Putting Customers First. *Business Marketing*. (December). 30–34.
- Bolton, R.N. & Drew, J.H., 1991. A Multistage Model of Customers' Assessments of Service Quality and Value. *Journal of Consumer Research*. 17 (1). 375-389.
- Bowbrick, P., 1992. The Economics of Quality, Grades and Brands. *Routledge London and New York*.
- Chapman, C.S., 1998. Accountants in organisational networks. *Accounting, Organizations and Society*. 23(8). 737–766.
- Chenhall, R. H., (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, organizations and Society*. 28 (6). 127-168.
- Chenhall, R.H., 2005. Integrative strategic performance measurement systems, strategic alignment of manufacturing, learning and strategic outcomes: an exploratory study. *Accounting, Organizations and Society*. 30 (11). 395–422.
- Chenhall, R.H. & Langfield-Smith K. (1998) The relationship between strategic priorities, management techniques and management accounting : an empirical investigation using a system approach. *Accounting Organizations and Society* 23(3). 243-264.
- Chenhall, R.H. & Langfield Smith, K., 2003. Performance Measurement and Reward Systems, Trust, and Strategic Change. *Journal of Management Accounting Research*. 15 (4). 117–143.
- Chenhall, R.H. & Morris, D., 1995. Organic decision and communication processes and management accounting systems in entrepreneurial and conservative business organizations. *Omega Journal*. 23(5). 485–497.

- Chisnall, P. M., 2007. Mail and Internet Surveys: The Tailored Design Method. *Journal of Advertising Research*. 47 (10). 207-219.
- Churchill, G.A. & Surprenant, C., 1982. An Investigation Into the Determinants of Customer Satisfaction. *Journal of Marketing Research*. 19(11). 491–504.
- Davila, A. & Foster, G., 2007. Management Control Systems in Early Stage Startup Companies. *The Accounting Review*. 82 (5). 907–937.
- Davila, A., Foster, G. & Li, M., 2009. Reasons for management control systems adoption: Insights from product development systems choice by early-stage entrepreneurial companies. *Accounting, Organizations and Society*. 34(4). 322–347.
- Dillman, D.A., Smyth, J.D. & Christian, L.M., 2008. *Internet, mail, and mixed-mode surveys: The tailored design method*. 3rd edition. John Wiley Co
- Focus, H., 1993. Incentive Pay Focuses on Quality. *HR Focus*. (July). 15-20.
- Fornell, C., 1992. A National Customer Satisfaction Barometer : Swedish The Experience. *Journal of Marketing*. 56(1). 6–21.
- Garbarino, E. & Johnson, M.S., 1999. The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationships. *Journal of Marketing*. 63(2). 70-93.
- Gordon, L., 1984. Management accounting systems, perceived environmental uncertainty and organization structure: An empirical investigation. *Accounting, Organizations and Society*. 12 (9). 33–47.
- Govindarajan, V. & Fisher, J., 1990. Strategy, Control Systems, and Resource Sharing: Effects on Business-Unit Performance. *Academy of Management Journal*. 33(2). 259–285.
- Gronroos, C., Storbacka, K. & Strandvik, T., 1994. Managing customer relationships for profit : The dynamics of Relationship Quality. *International Journal of Service Industry Management*. 5(5). 21–38.
- Gruca, T.S. & Rego, R.L., 2005. Cash Flow , Customer Satisfaction and Shareholder Value. *Journal of Marketing*. 69(3). 115–130.
- Gupta, S. & Zeithaml, V., 2006. Customer Metrics and Their Impact on Financial Performance. 25(6). 718–739.
- Gurau, C. & Ranchhod, A., 2002. How to calculate the value of a Customer. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*. 10(3). 203-219.
- Hair, J., 2011. *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. SAGE: California.

- Hallowel, R., 1996. The relationship of customer satisfaction, customer loyalty, and profitability: an empirical study. *International Journal os Service Industry Management*. 7(4). 27-42.
- Henseler, J., Ringle, C.M. & Sinkovics, R., 2009. The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advan in International Marketing*. 20 (1). 277–319.
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W, Sasser, W. E., Schlesinger, L. A. 1994. Putting the service profit Chain to work. *Harvard Business Review*. 4 (5). 164-174
- Hunt, H.K., 1977. CS/D : Overview and Future Research Directions - Conceptualization and Measurement of Customer satisfaction and Dissatisfaction. *Marketing Science Institute*. Hunt Keith H. : Cambridge.
- INE – Instituto Nacional de Estatística. CAE – Classificação de Actividades Empresariais, 3ª Revisão. Disponível em:
<http://www.ine.pt/ine_novidades/semin/cae/CAE_REV_3.pdf> [Acesso em : 02/08/2014]
- INE – Instituto Nacional de Estatística. *Empresas em Portugal – 2012* [Publicações]. Disponível em:
<http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICAC OESpub_boui=210758098&PUBLICACOESmodo=2> [Acesso em: 24/07/2014]
- Informa D&B. *Tecido Empresarial em Portugal 2012*. [Biblioteca digital – Perfil]. Disponível em:
<[https://www.informadb.pt/biblioteca/ficheiros/22_Tecido_empresarial_em%20 Portugal_2012.pdf](https://www.informadb.pt/biblioteca/ficheiros/22_Tecido_empresarial_em%20Portugal_2012.pdf)> [Acesso em: 24/07/2014]
- Informa D&B. *Barómetro Informa D&B – Abril 2014*. [Biblioteca digital – Barómetro]. Disponível em:
<[https://www.informadb.pt/biblioteca/ficheiros/22_Tecido_empresarial_em%20 Portugal_2012.pdf](https://www.informadb.pt/biblioteca/ficheiros/22_Tecido_empresarial_em%20Portugal_2012.pdf)> [Acesso em: 24/07/2014]
- Ittner, C.D. & Larcker, D.F., 1998. Are Nonfinancial Measures Leading Indicators of Financial Performance? An Analysis of Customer Satisfaction. *Journal of Accountig Research*. 36 (1). 1–35.
- Ittner, C.D. & Larcker, D.F., 1977. The Performance Effects of Process Management Techniques. *Management Science*. 43(4). 232-244.
- Ittner, C.D., Larcker, D.F. & Rajan, M. V., 1997. The Choice of Performance Measures in Annual Bonus Contracts. *The Accounting Review*. 72(2). 231–255.

- Ittner, C.D., Larcker, D.F. & Randall, T., 2003. Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms. *Accounting, Organizations and Society*. 28(7-8). 715–741.
- Johnson, M.D. & Fornell, C., 1991. A framework for comparing customer satisfaction across individuals and product categories. *Journal of Economic Psychology*. 12(1991). 267–286.
- Juran, J.W. & Gryna, F.M., 1980. *Quality Planning and Analysis*, New York: McGraw-Hill.
- Keiningham, T.L. et al., 2005. Does customer satisfaction lead to profitability?: The mediating role of share-of-wallet. *Managing Service Quality*. 15(2). 172–181.
- Khandwalla, P.N., 1972. The Effect of Different Types of Competition on the Use of Controls Management. *Journal of Accounting Research*. 10(2). 275–285.
- King, R., Clarkson, P.M. & Wallace, S., 2010. Budgeting practices and performance in small healthcare businesses. *Management Accounting Research*. 21 (7). 40–55.
- Klie, L., 2012. Customer Service: Metrics that Matter. *Speech Technology*. 6(12). 15-22.
- Kober, R., Ng, J. & Paul, B.J., 2007. The interrelationship between management control mechanisms and strategy. *Management Accounting Research*. 18 (9). 425–452.
- Laitinen, E.K., 2011. Effect of reorganization actions on the financial performance of small entrepreneurial distressed firms. *Journal of Accounting & Organizational Change*. 7(1). 57 - 95
- Lambert, R. A., 1998. Customer Satisfaction and Future Financial Performance Discussion or Are nonfinancial Measures leading Indicators of Financial performance ? An analysis of customer satisfaction. *Journal of Accounting Research*. 36(1). 37-46.
- Lancaster, K., 1979. *Variety, Equity and Efficiency*. New York: Columbia University Press.
- Langfield-Smith, K., 1997. Management control systems and strategy: A critical review. *Accounting, Organizations and Society*. 22(2). 207–232.
- Law, A.K.Y., Ennew, C.T. & Mitussis, D., 2013. Adoption of Customer Relationship Management in the Service Sector and Its Impact on Performance. *Journal of Relationship Marketing*. 12(4). 301- 330.

- Lenka, U., Suar, D. & Mohapatra, P.K.J., 2009. Customer satisfaction in Indian commercial banks through total quality management a roach. *Total Quality Management & Business Excellence*. 21(12). 1315–1341.
- Lenz, R. T. , 1981. Determinants of Organizational Performance: an interdisciplinary review. *Strategic Management Journal*. 4(2). 131-154
- Levin, G., 2007. Measuring the Things that Matters : A deep dive into seven key metrics that are most critical in gauging and securing customer satisfcation, loyalty and contact center effectiveness. *Call Center Magazine*. 20(3). 24–33.
- Li, Q., 2010. Exploring the relationship between customer-related measures and shareholder value. *Social Behavior and Personalit*. 38(126). 647–656.
- Malik, S.U., 2012. Customer Satisfaction, Perceived Service Quality and Mediating Role of Perceived Value. *International Journal of Marketing Studies*. 4(1). 68–77.
- Maroco, J., 2007. *Análise Estatística com utilização do SPSS 3ª Edição*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Merchant, K.A. & Otley, D.T., 2006. A Review of the Literature on Control and Accountability. *Handbooks of Management Accounting Research*. 2 (7). 785–802.
- Miller, J.G., Meyer, A. & Nakane, J., 1992. *Benchmarking Global Manufacturing - understanding international su liers, customers and competitors*, Homewood: IL: Irwin.
- Mittal, V., Kumar, P. & Tsiros, M., 1999. Attribute-level performance satisfaction, and behavioral intentions over time: A consumption-system a roach. *Journal of Marketing*. 63 (11). 88–101.
- Morgan, N. A., Piercy, N. F., 1995. Customer satisfaction measurement and management: a processual analysis. *Journal of Marketing Management*. 11(1). 817-834
- Morgan, N. A., Rego, L. L., 2005. The value of different customer satisfaction and loyalty metrics in predicting business performance. *Marketing Science*. 5(9-10). 436-439
- Moore, E.G., 1997. *Adoption of customer Satisfaction and Marketing Constructs in Executive Bonus Plan : The Effect on Firm Performance*. Working paper: University of Michigan.
- Nicolau, A.I., 2004. Quality of postimplementation review for enterprise resource planning systems. *International Journal of Accounting Information Systems*. 5(1). 25–49.

- Oliver, R. L., Rust, R. T., Varki, S. 1997. Customer Delight: Foundations, Findings and Managerial Insight. *Journal of Retailing*. 73(3). 311-336.
- Oliver, R.L., 1977. Effect of Expectation and Disconfirmation on Postexposure Product Evaluations: An Alternative Interpretation. *Journal of Applied Psychology*, 62(August). 480–486.
- Oliver, R.L. & DeSarbo, W.S., 1988. Response Determinants in Satisfaction Judgments. *Journal of Consumer Research*. 14(7). 495-672.
- Palmatier, R. W., Dant R. P., Grewal D., Evans, K. R. 2006. Factors Influencing the effectiveness of relationships marketing: a meta-analysis. *Journal of Marketing*. 70(10). 136-153
- Porter, M., 1980. Competitive Strategy. New York : *The Free Press*.
- Reichheld, F., 1993. Loyalty-based Management. *Harvard Business Review*. (4-5). 64–73.
- Reichheld, F., 1996. *The Loyalty Effect*, Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Reichheld, F., Markey, R.G. & Hopton, C., 2000. The loyalty effect—the relationship between loyalty and profits. *European Business Journal*. 12 (7). 134–139.
- Ross, J. & Georgoff, D., 1991. A survey of productivity and quality issues in manufacturing: the state of the industry. *Industrial Management*. 5(1-2).29-33.
- Rue, L.W. & Ibrahim, N.A., 1998. The relationship between planning sophistication and performance in small businesses. *Journal of Small Businesses Management*. 4(36). 24-39.
- Sandino, T., 2007. the First Management Introducing Control Evidence from the Systems : Retail Sector. *The Accounting Review*. 82(1). 265–293.
- Schlossberg, H., 1993. Competition Sparks Gas Company to Become Customer Friendly. *Marketing News*. 17(4). 8-9.
- Sharma, A., 2007. The Metrics of Relationships: Measuring satisfaction, Loyalty and Profitability and Relational Customers. *Journal of Relationship Marketing*. 6(2). 33-50.
- Simons, R., 1987. Accounting Control Systems and Business Strategy: an empirical analysis. *Accounting, Organizations and Society*. 12(4). 357–374.

- Simons, R., 1995. Control in an Age of Empowerment. *Business Credit*. 73(2). (8–88).
- Simons, R., 1991. How new top managers use control systems as levers of strategic renewal. *Strategic Management Journal*. 15(3). 169–189.
- Simons, R., 1994. How new top managers use control systems as levers of strategic renewal. *Strategic Management Journal*. 15 (1). 169–189.
- Simons, R., 2000. *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy*, Prentice Hall.
- Smith, M., 1993. Customer profitability analysis revisited. *Management Accounting-London*. 71(8). 26-28
- Smith, M. & Graves, C. (2005) Corporate Turnaround and Financial Distress. *Managerial Auditing Journal* 20(3). 304-320.
- Terpstra, M. & Verbeeten, F.H.M., 2014. Customer satisfaction: Cost driver or value driver? Empirical evidence from the financial services industry. *European Management Journal*. 32(3). 499–508.
- Tsamenyi, M., Sahadev, S. & Qiao, Z.S., 2011. The relationship between business strategy, management control systems and performance: Evidence from China. *Advances in Accounting*. 27(9). 193–203.
- Weir, K., Watt, H. 2008. Examining the theoretical influences of customer valuation metrics. *Journal of Marketing Management*. 24(7). 797-824.
- Widener, S.K., 2007. An empirical analysis of the levers of control framework. *Accounting, Organizations and Society*. 32(7-8). 757–788.
- World, E., 1994. Utility-Consumer Loyalty Still up for Sale. *Electric World*. 1(5). 27–28.
- Yi, Y., 1991. A critical review of consumer satisfaction. *Review of marketing*. 20(1). 502-506
- Young, Ernst &.; Foundation, American Quality. 1992. *The International Quality Study*. Ernst&Young: Ohio.

ANEXOS

ANEXO 1 – DIMENSÃO DAS EMPRESAS PELO NÚMERO DE EMPREGADOS

DIMENSÃO DA AMOSTRA		
Nº empregados	Nº Empresas	%
Pequenas empresas (10-49)	2118	78,9%
Médias empresas (50-249)	567	21,1%
Total	2685	

ANEXO 2 – PERFIL DOS PARTICIPANTES

Cargo/Função desempenhada	N	Idade em anos (média*)	Género (número de participantes)		Experiência no cargo actual (em número de anos)
			Feminino	Masculino	
Director Geral / Administrador	1072	44	192	880	13,75
Director Financeiro	809	40	371	438	17,8
Controller	108	36	48	60	7,26
Outros	175	37	110	65	9,75

ANEXO 3– ANÁLISE FACTORIAL EXPLORATÓRIA (AFE) À VARIÁVEL ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO

	Factor Loadings		Communalities
	1	2	
1.Estratégia Flexibilidade a Baixo Preço			
Oferecer produtos/serviços com características únicas	,819	,090	,464
Promover alterações no design e introduzir novos produtos/serviços	,764	,016	,525
Disponibilidade do produto/serviço	,692	-,018	,395
Reduzir os custos de produção	,589	,010	,476
Personalizar os produtos e serviços às necessidades dos clientes	,537	-,270	,762
Proporcionar Preços baixos (a)	<u>,454</u>	<u>,026</u>	,743
Fornecer produtos/serviços de elevada qualidade (a)	<u>,443</u>	<u>-,275</u>	,474
Fazer alterações rápidas no volume e/ou mix de produtos/serviços (a)	<u>,403</u>	<u>-,391</u>	,572
2. Estratégia de Serviço			
Comprometer-se com prazos de entregas fiáveis	-,096	-,918	,195
Providenciar entregas rápidas	-,106	-,911	,604
Prestar um serviço e apoio pós-venda eficaz	,100	-,634	,341
Alpha Cronbach	,756	0,798	
Eigenvalues	4,414	1,138	
% of Variance	40,125	10,346	

(a) Os itens não foram considerados na análise uma vez que *factor loading* <0,5

ANEXO 4 – ANÁLISE FACTORIAL EXPLORATÓRIA (AFE) À VARIÁVEL CONCORRÊNCIA

	Factor Loading	Communalities
	1	
Concorrência na Diversidade de Serviços e produtos comercializados	,766	,335
Concorrência no acesso a Recursos Humanos	,747	,586
Concorrência no acesso a fornecedores	,729	,558
Concorrência pelos preços	,579	,531
Eigenvalues	2,011	
Alpha de Cronbach	,668	
% of variance	50,279	

ANEXO 5– ANÁLISE FACTORIAL EXPLORATÓRIA (AFE) À VARIÁVEL *PERFORMANCE*

	Factor Loading	Communalities
	1	
Desempenho Global da Organização	,892	,795
Produtividade Global do Sistema de distribuição	,888	,772
Rendibilidade global da organização	,878	,735
Quota de mercado dos produtos principais	,857	,788
Eigenvalues	3,090	
% of Variance	77,246	
Alpha de Cronbach	,901	

ANEXO 6 – DESCRIÇÃO DA AMOSTRA DE ACORDO COM CAE E TIPO DE INDÚSTRIA

(de acordo com a Classificação Portuguesa de Actividade Económica, INE , 3ª Revisão)

Sector	Ramo de Actividade	Sector de Actividade / Secção	CAE 2	N	%	Adopção MSC (%)
Produção e Transformação de bens	Sector primário	Secção A – Agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca	01, 02, 03	40	1,53%	26,82%
		Secção B - Indústrias Extractiva	05,06,07,08,09	1		
	Indústria	Secção C - Indústrias Transformadoras	10,11,12,13,14,15,16 17,18,19,20,21,22,23 ,24,25,26,27,28,29,3 0,31,32,33	871	32,44%	37,23%
Serviços	Utilities	Secção E – Captação, tratamento e distribuição de água; saneamento gestão de resíduos e despoluição	36,37,38,39	29	1,08%	51,74%
	Construção	Secção F - Construção	41,42,43	203	7,56%	29,06%
	Comércio	Secção G – Comércio por grosso e a retalho; reparação de veículos automóveis e motociclos	45,46,47	863	32,14%	43,33%
	Transportes	Secção H – Transportes e armazenagem	49,50,51,52,53	86	3,20%	40,7%
	Restauração	Secção I – Alojamento, restauração e similares	55,56	105	3,91%	54,29%

	Informação e comunicação	Secção J - Actividades de informação e de comunicação	58,59,60,61,62,63	125	4,66%	52%
	Imobiliária	Secção L - Actividades Imobiliária	68	32	1,19%	50%
	Consultoria	Secção M – Actividades de consultoria, científicas, técnicas e similares	69,70,71,72,73,74,75	217	8,08%	40,55%
	Serviços de Apoio	Secção N – Actividades administrativas e dos serviços de apoio	77,78,79,80,81,82	108	4,21%	51,32%
		Secção P - Educação	85	1		
		Secção Q – Actividades de saúde humana e apoio social	86,87,88	2		
		Secção R – Actividades artísticas, de espectáculos, desportivas e recreativas	90,91,92,93	1		
		Secção S – Outras Actividades de serviço	94,95,96	1		
				2685	100,0%	

ANEXO 7 – MODELO DE MENSURAÇÃO PLS

	Loading	p-values
Estratégia de serviço (<i>composite reliability</i>: 0,876; AVE: 0,701)		
Providenciar entregas rápidas	0,825	0,000
Prestar um serviço e apoio pós-venda eficaz	0,806	0,000
Comprometer-se com prazos de entregas fiáveis	0,879	0,000
Estratégia de Flexibilidade a baixo preço (<i>composite reliability</i>: 0,830; AVE: 0,551)		
Oferecer produtos/serviços com características únicas	0,718	0,000
Promover alterações no design e introduzir novos produtos/serviços	0,667	0,000
Disponibilidade do produto/serviço	0,756	0,000
Reduzir os custos de produção (a)	-	-
Personalizar os produtos e serviços às necessidades dos clientes	0,821	0,000
Proporcionar Preços baixos (b)	-	-
Fornecer produtos/serviços de elevada qualidade (b)	-	-
Fazer alterações rápidas no volume e/ou mix de produtos/serviços (b)	-	-
Performance (<i>composite reliability</i>: 0,930; AVE: 0,769; R² = 0,291)		
Desempenho Global da organização	0,890	0,000
Rendibilidade Global da Organização	0,868	0,000
Quota de Mercado dos Produtos	0,858	0,000
Produtividade Global do Sistema de Distribuição	0,892	0,000

^(a) Itens (com *loadings* entre 0,4 e 0,7) retirados por forma a aumentar o AVE para valores superiores (>0,5)

^(b) Itens removidos porque os *outer loadings* são inferiores a 0,4

ANEXO 8 – ANÁLISE À VALIDADE DISCRIMINANTE DA MENSURAÇÃO DO MODELO ATRAVÉS DO MÉTODO PLS (CROSS LOADINGS)

	Concorrência a Diversidade	Concorrência Fornecedores	Concorrência Preços	Concorrência RH	Dimensão	Estratégia Flex baixo preço	Estratégia Serviços	MSC	Serviços	Performance
Concorrência Diversidade	1,000	0,332	0,414	0,410	-0,026	0,254	0,180	-0,008	0,020	0,033
Concorrência Fornecedores	0,332	1,000	0,226	0,456	-0,004	0,092	0,111	-0,054	0,035	0,038
Concorrência Preços	0,414	0,226	1,000	0,170	-0,008	0,099	0,117	0,026	0,025	-0,021
Concorrência RH	0,410	0,456	0,170	1,000	0,013	0,212	0,162	0,025	0,088	0,034
Dimensão	-0,026	-0,004	-0,008	0,013	1,000	-0,037	-0,090	0,083	-0,083	0,026
Est-alt design	0,239	0,141	0,034	0,229	-0,008	0,617	0,330	0,050	-0,041	0,143
Est-caract únicas	0,207	0,077	0,034	0,184	-0,045	0,725	0,337	0,089	0,023	0,186
Est- disponibilidade	0,178	0,082	0,110	0,122	-0,042	0,727	0,551	0,116	0,025	0,205
Est-entrega rápida	0,146	0,121	0,122	0,106	-0,070	0,463	0,826	0,063	-0,075	0,167
Est-personalizar	0,174	0,034	0,090	0,126	-0,027	0,774	0,413	0,122	-0,052	0,211

Est-pós venda	0,169	0,082	0,070	0,188	-0,075	0,506	0,806	0,148	0,080	0,202
Est-prazo	0,134	0,081	0,110	0,100	-0,081	0,509	0,879	0,086	-0,074	0,198
Est-qualidade elevada	0,152	0,035	0,073	0,144	-0,008	0,750	0,471	0,139	-0,058	0,221
Perf-global	0,003	0,016	-0,005	0,021	0,012	0,254	0,200	0,132	0,017	0,891
Perf- produtividade	0,047	0,054	-0,004	0,019	0,023	0,247	0,227	0,115	-0,011	0,891
Perf-quota mercado	0,021	0,033	-0,037	0,027	0,047	0,232	0,190	0,114	0,011	0,857
Perfor- rendibilidade	0,046	0,031	-0,028	0,055	0,008	0,222	0,181	0,114	0,001	0,869
MSC	-0,008	-0,054	0,026	0,025	0,083	0,150	0,124	1,000	0,061	0,136
Serviços	0,020	0,035	0,025	0,088	-0,083	-0,030	-0,017	0,061	1,000	0,005

ANEXO 9 –MATRIZ DE CORRELAÇÕES: ANÁLISE DA VALIDADE DISCRIMINANTE – CRITÉRIO DE *FORNELL-LARCKER* (MATRIZ DE CORRELAÇÕES)

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)
(1) Concorrência Diversidade	1,000									
(2) Concorrência Fornecedores	0,332	1,000								
(3) Concorrência Preços	0,414	0,226	1,000							
(4) Concorrência RH	0,410	0,456	0,170	1,000						
(5) Dimensão	-0,026	-0,004	-0,008	0,013	1,000					
(6) Estratégia Flexibilidade baixo preço	0,254	0,092	0,099	0,212	-0,037	0,720				
(7) Estratégia Serviços	0,180	0,111	0,117	0,162	-0,090	0,592	0,838			
(8) MSC	-0,008	-0,054	0,026	0,025	0,083	0,150	0,124	1,000		
(9) Serviços	0,020	0,035	0,025	0,088	-0,083	-0,030	-0,017	0,061	1,000	
(10) Performance	0,033	0,038	-0,021	0,034	0,026	0,273	0,228	0,136	0,005	0,877
Raiz quadrada da AVE Estratégia Serviço = 0,838										
Raiz quadrada da AVE Estratégia Flexibilidade a baixo preço = 0,720										
Raiz quadrada da AVE Performance = 0,877										

ANEXO 10 – RESULTADOS DO INDICADOR DE RELEVÂNCIA PREDITIVA

	SSO	SSE	Q ²
MSC	2,013.000	1,5939.094	0.037
Performance	8,052.000	7,504.165	0.068

ANEXO 11 – PATH COEFFICIENTS PELO TESTE DE ROBUSTEZ

	Sinal Esperado	Coefficiente	T-statistics	P Values
H1: MSC -> <i>Performance</i>	+	0,096	4,345	0,000*
H2: Sector dos Serviços -> MSC	+	0,068	3,092	0,002*
H3: Estratégia Flexibilidade-> MSC	+	0,018	0,639	0,523
H3 : Estratégia Serviço -> MSC	+	0,142	3,981	0,000*
Estratégia baixo preço -> MSC	+	0,078	2,753	0,006*
H4: Concorrência diversidade -> MSC	+	-0,054	1,921	0,055**
H4: Concorrência fornecedores -> MSC	+	-0,053	3,235	0,001*
H4: Concorrência RH -> MSC	+	0,036	1,380	0,168
H4: Concorrência preços -> MSC	+	0,038	1,156	0,130
Estratégia Flexibilidade -> <i>Performance</i>	n/a	0,067	2,235	0,026*
Estratégia Serviço -> <i>Performance</i>	n/a	0,142	4,920	0,000*
Estratégia baixo preço -> <i>Performance</i>	n/a	0,068	4,780	0,000*
Concorrência diversidade -> <i>Performance</i>	n/a	-0,025	0,943	0,351
Concorrência fornecedores -> <i>Performance</i>	n/a	0,049	1,836	0,067**

Concorrência RH -> <i>Performance</i>	n/a	-0,038	1,439	0,151
Concorrência preços -> <i>Performance</i>	n/a	-0,052	2,159	0,031*
Sector Serviços -> <i>Performance</i>	n/a	0,015	0,667	0,505
Dimensão -> MSC	n/a	0,098	4,461	0,000*

* significância para *p-value* <0,05

** significância para *p-value* <0,10

ANEXO 12 – MATRIZ DE CORRELAÇÃO DE PEARSON

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)	(19)	(20)	(21)	(22)
(1) Dimensão	1	,121	-,021	-,020	-,089	-,069	-,069	-,010	,002	-,023	-,063	,042	-,001	,024	-,024	,011	-,025	,059	,039	,082	,050	-,136
(2) MSC	,121	1	,128	,121	,154	,087	,067	,083	,054	-,022	,096	,059	,148	,026	-,010	,026	-,055	,137	,115	,116	,119	,054
(3) Est-personaliza	-,021	,128	1	,542	,393	,355	,298	,359	,392	,118	,424	,254	,404	,088	,181	,139	,035	,217	,175	,192	,188	-,051
(4) Est-disponibilidad	-,020	,121	,542	1	,437	,482	,470	,397	,310	,207	,290	,245	,407	,111	,179	,127	,086	,186	,171	,180	,198	,032
(5) Est-pós venda	-,089	,154	,393	,437	1	,501	,424	,362	,303	,146	,326	,183	,375	,069	,170	,194	,082	,181	,159	,170	,178	,083
(6) Est-prazos entrega	-,069	,087	,355	,482	,501	1	,746	,417	,264	,182	,277	,308	,437	,105	,136	,110	,084	,180	,158	,164	,203	-,070
(7) Est-entreg rápida	-,069	,067	,298	,470	,424	,746	1	,496	,268	,210	,244	,271	,368	,122	,146	,111	,123	,145	,131	,130	,182	-,070
(8) Est-alt mix	-,010	,083	,359	,397	,362	,417	,496	1	,540	,227	,345	,280	,295	,085	,203	,184	,153	,161	,128	,138	,186	-,008
(9) Est-alt design	,002	,054	,392	,310	,303	,264	,268	,540	1	,204	,493	,269	,291	,035	,246	,234	,144	,134	,123	,121	,136	-,039
(10) Est preços baixos	-,023	-,022	,118	,207	,146	,182	,210	,227	,204	1	,147	,315	,107	,359	,245	,133	,189	-,022	-,024	-,004	,010	,026
(11) Est-caract unicas	-,063	,096	,424	,290	,326	,277	,244	,345	,493	,147	1	,272	,489	,035	,206	,184	,078	,162	,150	,162	,170	,031

(12) Est-custos prod	,042	,059	,254	,245	,183	,308	,271	,280	,269	,315	,272	1	,359	,181	,143	,131	,112	,069	,041	,069	,093	-,155
(13) Concorrência Precos	,024	,026	,088	,111	,069	,105	,122	,085	,035	,359	,035	,181	,068	1	,420	,173	,230	-,004	-,024	-,039	-,004	,023
(14) Concorrência Diversidade	-,024	-,010	,181	,179	,170	,136	,146	,203	,246	,245	,206	,143	,152	,420	1	,415	,339	-,002	,038	,011	,044	,025
(15) Concorrência RH	,011	,026	,139	,127	,194	,110	,111	,184	,234	,133	,184	,131	,146	,173	,415	1	,464	,020	,056	,022	,016	,089
(16) Concorrência Fornecedores	-,025	-,055	,035	,086	,082	,084	,123	,153	,144	,189	,078	,112	,034	,230	,339	,464	1	,020	,035	,031	,053	,039
(17) Performance global	,059	,137	,217	,186	,181	,180	,145	,161	,134	-,022	,162	,069	,211	-,004	-,002	,020	,020	1	,801	,631	,687	,021
(18) Performance rendimento	,039	,115	,175	,171	,159	,158	,131	,128	,123	-,024	,150	,041	,186	-,024	,038	,056	,035	,801	1	,601	,659	,000
(19) Performance quota mercad	,082	,116	,192	,180	,170	,164	,130	,138	,121	-,004	,162	,069	,176	-,039	,011	,022	,031	,631	,601	1	,769	,015
(20) Performance produtividade	,050	,119	,188	,198	,178	,203	,182	,186	,136	,010	,170	,093	,200	-,004	,044	,016	,053	,687	,659	,769	1	-,006
(21) Serviços	-,136	,054	-,051	,032	,083	-,070	-,070	-,008	-,039	,026	,031	-,155	-,057	,023	,025	,089	,039	,021	,000	,015	-,006	1